

*В.М. ЗЕЛЕНА*, студентка НТУ «ХПІ»

## **ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ, ЯК СУЧАСНОГО ІНСТРУМЕНТУ АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

В статті розглянуто основні слабкі сторони системи збалансованих показників та наведено можливі шляхи її вдосконалення.

**Ключові слова:** стратегічне управління, збалансована система показників, ключові показники ефективності.

**Вступ.** Для ефективної діяльності в умовах глобалізації та інтеграції економіки підприємства змушені шукати сучасні підходи, інструменти і методи управління, впровадження яких дасть змогу конкурувати на відкритих ринках світу. В сучасних умовах діяльності, питання пов'язані з оптимізацією, та управлінням набувають критично важливого значення.

Розробка унікальної системи управління з використанням різноманітних методик, дає змогу підприємству реалізовувати довгострокову ціль зростання вартості бізнесу. Однієї з головних проблем, що при цьому постає перед підприємством є оцінка ефективності обраної стратегії управління та перебігу її реалізації.

В цілях вирішення даної проблеми все більшої популярності набуває система збалансованих показників чи BSC, розроблена Робертом Капланом та Девідом Нортеном наприкінці 1980-х - на початку 1990 років.

BSC стає інструментом стратегічного та оперативного менеджменту, який дає можливість швидко реагувати на зміни в бізнес – середовищі, направляти та стимулювати співробітників кожного рівня к прийняттю правильних рішень, а також будує систему оцінки ефективності цих рішень.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** В кінці 1980-х років професорами Робертом Капланом та Дейвідом Нортеном був проведений дослід 12 компаній, на підставі якого було виявлено їх орієнтацію лише на фінансові показники. Для досягнення короткострокових цілей підприємства відмовлялися в інвестування засобів в навчання та розвиток персоналу, налагодження системи обслуговування клієнтів та маркетинг, що в результаті значно вплинуло на загальні показники діяльності.

Для вирішення цієї проблеми професорами була розроблена BSC. Свої висновки вони опубліковували в бізнес журналах, а згодом в 1996 році була надрукована книга «The Balanced Scorecard/ Translating Strategy into Action». В 2000 році професорами була випущена друга книга, що висвітлювала нові методики побудови системи: «The Strategy Focused Organisation/ How Balanced Scorecard Companies Thnve in the New Business Environment». В цій книзі автори наголосили, що результат впровадження BSC – організація, спрямована на стратегію.

В подальшому BSC присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних авторів. Серед них необхідно виділити роботи таких зарубіжних дослідників, як Каплан Роберт С., Нортон Дейвід П., Рамперсад К., Рон Персон, Парменер Д., Пол Р. Нівен, Гері Кокінз, Петер Хорварт, Горскій Мікаел. Серед вітчизняних науковців це питання розкрито в працях: Гершун А.М., Пан Л.В., Тарасюк Г.М., Нефедьєва Ю.С., Олексів І.Б., Ваганян О.Г., Богдан І.В., Курбатов В.А., Кочнев О.Ф., Дмитрієва О.О., Герасімов Є.Ю., Пестрецова О.І., Хотомлянський О.Л., Федосєєв А.А., Мачкур Л.А.

Проте BSC – це методика управління, що динамічно розвивається, тому окремі питання щодо впровадження та застосування збалансованої системи показників на підприємстві потребують удосконалення та подальшого розвитку.

**Мета досліджень.** На сьогодні вітчизняні підприємства в більшості випадків в якості методу аналізу спираються на фінансові показники діяльності, що розраховуються на підставі квартальної та річної звітності, тому головним обмеженням такої системи оцінки критики відзначають орієнтацію на минулі результати та неспроможність системи відображати ступінь досягнення стратегічних цілей. Саме тому BSC, що доповнює систему фінансових показників минулих події системою оцінок перспектив, сьогодні набула широкої популярності.

Основним завданням написання статті – це висвітлення теоретично-методичних аспектів використання збалансованої системи показників. Метою написання є аналіз та систематизація методології BSC, а також визначення головних слабких сторін системи та проектування їх на фінансову складову.

**Матеріали досліджень.** Збалансована система управління в класичному варіанті включає 4 групи показників, які формуються в залежності від світогляду і стратегії кожного конкретного підприємства і проектується за наступними напрямки діяльності: фінанси, взаємовідношення з клієнтами, внутрішні бізнес процеси, навчання і розвиток персоналу [1].

Кожна складова містить в собі ключове питання, з яким вона асоціюється, відповідь на це питання – це цілі, досягнення яких буде свідчити про рух в напрямку до реалізації стратегії, взаємозв'язок між цілями наглядно було представлено Гершуном А. М. в книзі «Розробка збалансованої системи показників» (рис.1) [2].

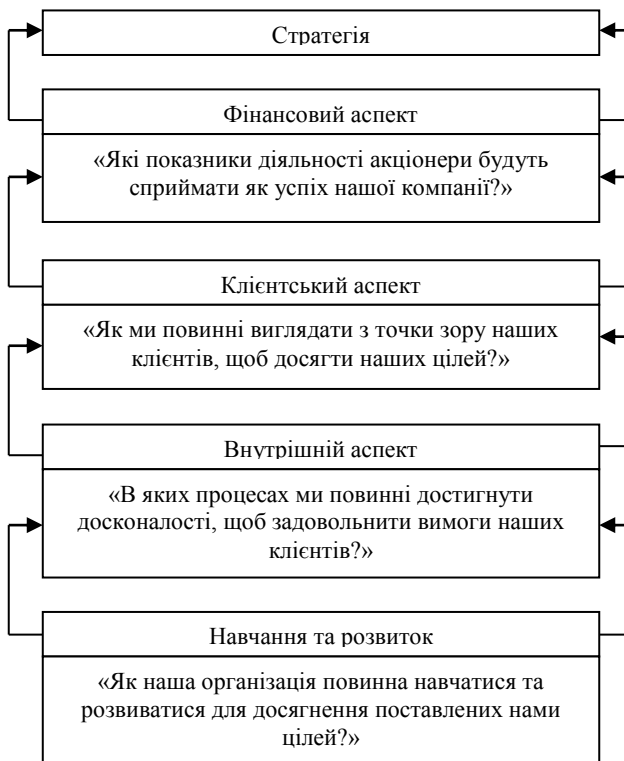


Рисунок 1 – Взаємозв'язок в BSC

Саме тут закладена перша помилка, що супроводжує впровадження системи на практиці, адже в більшості випадків все зводиться до доповнення традиційного набору фінансово – економічних показників групою деяких неекономічних. На мою думку це лише розширить інструменти аналітичної оцінки підприємства. Такі дії повністю суперечать головній ідеї BSC, яка будує ланцюжок залежності економічних результатів від взаємовідносин з клієнтами, що пов'язані з вдосконаленням бізнес-процесів, які в свою чергу стали можливими в результаті розвитку та навчання персоналу.

Система збалансованих показників включає велику кількість різноманітних показників, що в свою чергу призводить до зайвих зусиль по збору та аналізу інформації, так як для ефективної оцінки результатів достатньо не більше десяти показників, які можна розширити або, ж скоротити в міру вдосконалення системи управління.

Саме тому Девідом Парментером була розроблена модель ключових показників діяльності (Key Perfomance Indicators, KPI). Та в теорії BSC визначені головні показники, але не відображено кореляційний зв'язок між ними, що без додаткових розробок робить систему лише групою розрізнених показників.

Концепція BSC виділяє головним завданням збільшення акціонерної вартості компанії. Досягнення фінансових цілей підприємства - це найважливіший напрям у бізнес - стратегії, в них виражений реальний інтерес власників бізнесу, в результаті чого фінансовий аспект є одним з ключових в BSC. BSC спонукає компанію встановлювати взаємозв'язок між корпоративною стратегією і фінансовими цілями, які є своєрідними орієнтирами при визначенні завдань і параметрів всіх інших складових. Вибір стратегії визначає модель побудови організації, напрями інвестиційних рішень, співвідношення показників прибутку і ризику на вкладений капітал, включаючи часовий параметр. Фінансова складова збалансованої системи показників повинна бути направлена на збільшення прибутковості, зменшення витрат і підвищення продуктивності, раціональне використання активів, скорочення впливу ризиків, що забезпечує взаємозв'язок всіх чотирьох складових.

Як правило, в якості типових цілей в рамках фінансової проекції наводять збільшення рентабельності продукції, рентабельності власного капіталу, чистого грошового потоку, чистого прибутку та інші показники. Але в той же час теорія системи не дає ясної відповіді на важливіше питання – обрання інтегрального показника в фінансовому напрямку, який зможе відобразити вплив кожної складової системи.

Для вирішення даних проблем необхідно розібратися в самій суті визначення «збалансованої системи». Я вважаю, що її можна інтерпретувати наступним чином: збалансування системи заключається в балансі взаємовідносин між зовнішнім бізнес – середовищем (клієнти) підприємства та його внутрішнім середовищем (бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу) в розрізі інтересів інвесторів компанії (фінанси). На підставі цього необхідно визначити таку стратегію розвитку, яка б відображала взаємозв'язки між всіма складовими в цілях досягнення бажаного значення визначеного інтегрального показника. Отже, для кожної стратегічної цілі

підприємства затверджується інтегральний показник її досягнення, а вже виходячи з цього, розроблюється система показників, що будуть впливати на кінцевий результат.

На сучасному етапі розвитку системи управління все більше підприємств обирають своєю стратегічною ціллю ріст вартості бізнесу. При цьому технологія управління вартістю дає результати на великих підприємствах з системним підходом до управління бізнесу. Індикативним показником в цьому випадку можна обрати вартість компанії (Economic Value Added або EVA), який дає змогу порівняти можливі вигоди від реалізації кожного управлінського рішення [3]. Показник EVA є логічним продовженням таких показників як ROI (Return on Investment) та ROCE (Return on Capital Employed). Позитивне значення EVA характеризує ефективне використання капіталу, якщо EVA дорівнює нулю – говорять про повернення інвесторами вкладених коштів. Від’ємне значення - неефективне використання вкладеного капіталу.

На припущені, що генеральна стратегічна ціль розвитку компанії – це максимізація її ринкової вартості побудуємо стратегічну піраміду (рис.2).

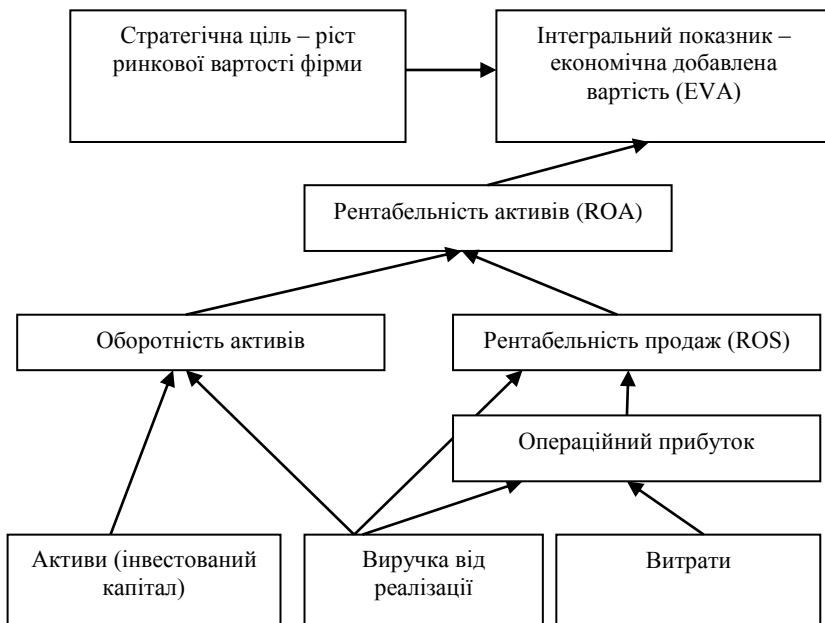


Рисунок 2 – Піраміда EVA через операційні цілі

Піраміда EVA дає можливість через систему КРІ визначити, за рахунок яких взаємопов'язаних в єдиній системі факторів господарювання підприємства відбувається зміна економічної добавленої вартості.

Зріст EVA – це індикатор успішної діяльності по управлінню залученням капіталу в цілях збільшення його первісної вартості і інтересах власників, а також покращення інвестиційної привабливості підприємства [4].

**Результати досліджень.** Отже можна зазначити, що збалансована система показників надає організації зовсім новий інструмент управління, який дає змогу переводити бачення організації та її стратегію в набір взаємозв'язаних збалансованих показників, що оцінюють критичні фактори не тільки поточного, а й майбутнього розвитку організації. Та на сьогоднішній день є багато методичних проблем щодо реалізації системи.

Для ефективного впровадження BSC на практиці необхідно:

сформувати матрицю стратегії бізнес – діяльності підприємства;

сформувати дерево генеральної бізнес – цілі підприємства;

розробити систему ключових показників для реалізації цілі кожного напрямку діяльності підприємства;

розробити арифметичну формулу многофакторного аналізу.

**Список літератури:** 1. *Каплан Р.С.* Система збалансованих показників. Від стратегії до дії / *С.Р. Каплан, П. Д. Нортон* – М. : Олімп - Бізнес, 2003 2. *Гершун А.М.* Розробка збалансованої системи показників / *А.М. Гершун, Ю.С. Нефедьєва*. - М. : Олімп - Бізнес, 2005 3. *Поліщук Ю.* Оцифрована реальність / *Ю. Поліщук* // Комп&ньоН. Фінансист. – 2012. - № 1-2 4. *Тупкало С.* Шлях до КРІ / *С. Тупкало* // Комп&ньоН. Фінансист. – 2012. - № 6

*Надійшла до редколегії 04.12.2013*

УДК 658.15.012

**Використання системи збалансованих показників. як сучасного інструменту аналізу діяльності підприємства /В.М. Зелена//** Вісник НТУ „ХПІ”. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ „ХПІ”. - 2013. - № 67'(1040) – С. 36-41. Бібліогр.: 4 назв.

В статье рассмотрены основные слабые стороны системы сбалансированных показателей и приведены возможные пути ее совершенствования.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, сбалансированная система показателей, ключевые показатели эффективности.

The article describes the main weaknesses of the balanced scorecard and see how it can be improved.

**Keywords:** strategic management, balanced scorecard, key performance indicators.